

Erkenntnisgewinn

Die Wunder der Digitalisierung scheinen mehr und mehr die Arbeit des Menschen zu ersetzen. Diese Entwicklung macht vor HR nicht halt. Insbesondere mit Blick auf die Personalauswahl gibt es zahlreiche Beispiele für den Einsatz digitaler Verfahren und Instrumente. Die Frage, die sich zunehmend stellt: Sind künstlich intelligente Maschinen die besseren Recruiter?

DAS PROBLEM

Digitalisierung spielt mehr und mehr in Personalauswahlverfahren eine Rolle. Es gibt diesbezüglich bereits prominente Beispiele, die mediale Aufmerksamkeit erhalten haben.

DIE WISSENSCHAFT

Laut Lochner und Preuß (2018) befinden wir uns in Bezug auf die Personalauswahl „am Übergang in die Zukunft“, denn Interviews werden bereits digital und remote und teilweise schon seit Jahren zeitversetzt angewendet. Der Fokus der Wissenschaft in Bezug auf zukünftige Assessments richtet sich nun verstärkt auf das Thema der Künstlichen Intelligenz (KI).

Unter KI verstehen wir die Befähigung von Maschinen zum menschlichen Denken, Entscheiden und Handeln. Dafür erlernen Maschinen die Erkennung von Datenmustern und nutzen diese zur

Prognose künftiger Ereignisse (Lochner / Preuß 2018). Als treibende Faktoren hinter der Nutzung Künstlicher Intelligenz im Unternehmenskontext sehen Davenport und Ronanki (2018) unter anderem die Automatisierung komplexer Unternehmensprozesse und den Erkenntnisgewinn durch die Datenanalyse. Im Kontext von Assessments wird die Nutzung von Künstlicher Intelligenz unter anderem in der Analyse von Lebensläufen und Anschreiben (Campion et al. 2016; Langer et al. 2018; Lochner / Preuß 2018) und der automatischen Dekodierung von verbalem und nonverbalem Verhalten bedeutsam (Langer et al. 2018; Lochner / Preuß 2018).

Mit der Frage der Analyse von Lebensläufen im Personal-Assessment befassten sich Campion et al. (2016), indem sie einer KI antrainierten, einen menschlichen Auswerter zu emulieren. Sie kommen zum Schluss, dass die Maschine sich als genauso reliabel und valide wie ihr menschliches Pendant erweist, und betonen den finanziellen Nutzen, den eine solche Lösung mit sich bringt. In Bezug auf die KI-getriebene Auswertung von Bewerbungsanschreiben stellen Lochner und Preuß (2018) auf Basis vorangegangener Studien die These auf, dass diese ähnliche Übereinstimmung mit dem menschlichen Auswerter zeigen würde. Sie betonen allerdings den generellen Mangel



durch Datenanalyse

Roboter treffen (keine) bessere(n) Entscheidungen in der Personalauswahl

an Befunden bezüglich der validen Vorhersage von Bewerbungsanschriften auf den Berufserfolg und stellen infrage, „inwieweit Unternehmen künftig überhaupt noch Anschreiben verlangen“ (Kanning 2016; Lochner / Preuß 2018).

In Hinblick auf die KI-getriebene Auswertung von Aussagen, Sprachcharakteristika, Mimik und Gestik, lassen sich im Kontext der Komplexität von Personal-Assessments unterschiedliche Herausforderungen finden. Langer et al. (2018) stellen fest, dass die Gefahr besteht, dass Bewerber die KI-Algorithmen durchschauen. Entsprechend kann die KI manipuliert werden, indem beispielsweise positive Emotionswörter inflationär genutzt werden, um möglichst offen zu wirken. Darüber hinaus wird KI am Beispiel von Menschen trainiert. So besteht die Gefahr, dass die KI unabsichtlich menschliche Vorurteile erlernt, wodurch sexistische oder rassistische Urteile gefällt werden können. Auch das Erleben des Teilnehmers spielt eine wichtige Rolle. So zeigen Teilnehmer im Vergleich zu Videokonferenzinterviews eine niedrigere Akzeptanz gegenüber hochautomatisierten Interviews. Diese Ergebnisse sind auf mangelnde wahrgenommene Fairness und soziale Präsenz zurückzuführen (Langer et al. 2019).

DIE PRAXIS

Die Wissenschaft ist sich einig, dass die KI im Recruiting Einzug halten wird, denn sie entwickelt sich zunehmend zu einem validen, reliablen und kostengünstigen Werkzeug, das HR auf dem Weg hin zum strategischen Partner unterstützt (Lochner / Preuß 2018). Das ist aber kein Selbstläufer: Immer wieder betont die Wissenschaft Transparenz und Kontrollierbarkeit in der Umsetzung, auch im Sinne der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen (Lochner / Preuß 2018). Obgleich die Schulung von Personalern in digitalen Kompetenzen essenziell ist, greift sie noch zu kurz, denn der Wandel zu KI-getriebenen Methoden muss ähnlich einem Change-Prozess professionell begleitet werden, um Reaktanzen abzubauen und die Vision zu verdeutlichen (Davenport / Ronanki 2018; Lochner / Preuß 2018).

Lochner und Preuß (2018) zeigen sich optimistisch: „Recruiter werden durch automatisiertes Assessment (...) keineswegs überflüssig. Recruiter werden effizienter, produktiver und erfolgreicher werden.“ Klar muss dann aber auch sein, dass in der hochfunktionalen Symbiose aus menschlichem Beobachter und künstlich-intelligenter Maschine die Verantwortung des Menschen weiter steigt: in Bezug auf den ethischen Umgang mit Daten, in Bezug auf transparente Kommunikation und in Bezug auf den empathischen, zugewandten Umgang mit dem menschlichen Teilnehmer. ●

Literatur

- Campion, M. C. / Campion, M. A. / Campion, E. D. / Reider, M. H. (2016): Initial investigation into computer scoring of candidate essays for personnel selection, in: *Journal of Applied Psychology*, 101 (7), 958
- Costa, P. T. / McCrae, R. R. (1992): Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources
- Davenport, T. H. / Ronanki, R. (2018): Artificial intelligence for the real world, in: *Harvard Business Review*, 1-2, hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world (Stand: 6.5.2020)
- Kanning, U. P. (2016): Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 60, 18-32
- Langer, M. / Baum, K. / König, C.J. (2018): Algorithmen bei der Personalauswahl – eine kritische und hoffnungsvolle Betrachtung, in: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 36-4
- Langer, M. / König, C. J. / Papathanasiou, M. (2019): Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 27 (3), 217-234
- Lochner, K. / Preuß, A. (2018): Digitales Recruiting. Gruppe. Interaktion. Organisation, in: *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49 (3), 193-202

DER AUTOR



RUBEN GRASEMANN ►
Kognitionspsychologe
und Berater bei HRpepper
Managements Consultants,
Berlin
► ruben.grasemann@hrpepper.de